

## PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN

Latif Farid Muharrom, Haryanto <sup>1</sup>

Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

### ABSTRACT

*The purpose of this research is to investigate the effect of budgeting participation or managerial performance in organization of public sector. This research also testing if organization commitment and innovation perception variables facilitate relationship between budgeting participation and managerial performance. Data collecting was done by researcher through survey to organization of public sector, Directorate General of Treasury, Ministry of Finance. Questionnaires were given to 207 echelons IV in Directorate General of Treasury, 113 (54,59%) among them were filled completely and used for this research. This research used Path Analysis with IBM SPSS v20 to process data. The result of this research shows that there are direct influence of budgeting participation to managerial performance. Budgeting participation also significantly influent to organization performance and innovation perception. However, budgeting participation does not has significantly indirect influence to managerial performance through intervening of organization commitment and innovation perception.*

*Keyword: organization of public sector, budgeting participation, managerial performance, commitment organization, innovation perception.*

### PENDAHULUAN

Dalam arti sederhana, anggaran merupakan dokumen rencana penggunaan dana untuk membiayai aktivitas suatu organisasi. Anggaran dipergunakan sebagai pedoman pelaksanaan kerja, arahan penggunaan sumber daya dalam rangka pencapaian target tertentu, sarana komunikasi dan koordinasi antar karyawan/pegawai yang meliputi suatu periode waktu tertentu. Mardiasmo (2004) mengemukakan bahwa anggaran memiliki fungsi sebagai alat penilaian kinerja. Kinerja akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Tercapainya target anggaran yang telah ditetapkan mengindikasikan adanya kinerja yang baik, demikian pula sebaliknya. Hal tersebut menunjukkan pentingmya peran anggota organisasi dalam tahap penyusunan anggaran.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005) terdapat tiga pendekatan yang digunakan dalam penyusunan anggaran, yaitu *top down*, *bottom up* dan pendekatan lain yang merupakan gabungan dari kedua pendekatan tersebut, yaitu pendekatan partisipasi. Pada perkembangannya, organisasi mulai menerapkan proses penyusunan anggaran partisipatif. Pendekatan partisipatif tersebut melibatkan bawahan dalam penyusunan anggaran yang terkait pekerjaannya sehingga tercipta kesepakatan antara rencana kerja dan anggaran dengan atasannya. Keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran dipandang dapat menciptakan rasa tanggung jawab pegawai karena menselaraskan tujuan organisasi dengan tujuan para pegawainya. Tanggung jawab dan tantangan dalam proses tersebut memberikan insentif non finansial yang mengarah pada peluang pencapaian tingkat kinerja yang lebih tinggi.

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara mengamanatkan bahwa penganggaran sektor publik di Indonesia berdasarkan pada penganggaran berbasis kinerja. Hal tersebut mengisyaratkan penyusunan anggaran berdasarkan partisipasi aktif unit-unit organisasi pemerintah mulai level bawah sampai atas dalam menyampaikan target anggaran dan target kinerja yang disusun. Harapannya adalah agar dapat mencapai keputusan yang lebih realistis dan selaras dengan tujuan organisasi.

---

<sup>1</sup> Corresponding author

Terdapat banyak penelitian yang fokus pada hubungan antara kinerja dengan anggaran. Hasil yang bertentangan dari studi partisipasi anggaran dan kinerja sebelumnya telah mendorong para peneliti untuk menyelidiki keberadaan variabel moderat dan variabel *intervening* dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja, misalnya Chenhall dan Brownell (1988) dalam Ahmad dan Fatima (2008) yang menguji dua variabel intervensi yaitu komitmen organisasi dan persepsi inovasi. Penelitian Ahmad dan Fatima (2008) pada organisasi sektor publik menunjukkan hubungan langsung antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, komitmen organisasi dan persepsi inovasi. Partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja manajerial melalui variabel mediasi komitmen organisasi, namun tidak melalui persepsi inovasi. Di Indonesia sendiri, penelitian mengenai hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial telah banyak dilakukan diantaranya Supriyono (2004, 2005) pada organisasi sektor swasta, dan Kunwaviyah Nurcahyani (2010) pada organisasi sektor publik.

Sejalan dengan pembahasan di atas, penelitian ini bertujuan untuk menguji kembali pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada organisasi sektor publik. Sebagaimana penelitian sebelumnya, penelitian ini juga menggunakan dua variabel *intervening/variable* antara yaitu komitmen organisasi dan persepsi inovasi. Penelitian ini dilakukan di Direktorat Jenderal Perbendaharaan, salah satu unit eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Penelitian ini disusun dengan judul “Pengaruh partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan”. Penelitian ini akan menguji: (1) Apakah terdapat hubungan langsung antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial? (2) Apakah komitmen organisasi dan persepsi inovasi merupakan variabel *intervening* dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial?

## TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

### Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi

Berdasarkan pada salah satu teori hirarki kebutuhan, yaitu kebutuhan aktualisasi diri, dapat diasumsikan bahwa ketika seseorang dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran, maka kebutuhan aktualisasi dalam dirinya akan terpenuhi. Keterlibatan seseorang dalam proses penyusunan anggaran tersebut menimbulkan perasaan memiliki organisasi, sehingga akan menumbuhkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja.

Nouri dan Parker (1998) dalam Ahmad dan Fatima (2008) mengadakan penelitian menggunakan *path analisis* terhadap 135 manajer dan *supervisor* pada perusahaan multi-nasional berskala besar yang bergerak di bidang produksi bahan kimia di Amerika Serikat. Hasil penelitian tersebut menyatakan adanya hubungan positif antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi. Nouri dan Parker menemukan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel *intervening* dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja. Lebih lanjut Nouri dan Parker mengemukakan bahwa partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja melalui komitmen organisasi. Dalam penelitian ini, akan dilakukan pengujian kembali hubungan tersebut dengan menarik hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi

### Partisipasi Anggaran dan Persepsi Inovasi

Subramaniam dan Ashkanasy (2001) dalam Ahmad dan Fatima (2008) menggunakan variabel persepsi inovasi dalam penelitiannya terhadap 114 manajer dari 37 perusahaan pada sektor *Australian Food manufacturing*. Penelitian tersebut menghasilkan beberapa kesimpulan. Salah satu hasil penelitian tersebut menemukan bahwa partisipasi anggaran mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan persepsi inovasi.

Dengan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran, manajer akan menyalurkan kontribusi pemikirannya untuk organisasi. Perasaan manajer bahwa organisasi menghargai kontribusi pemikirannya akan menumbuhkan persepsi inovasi yang lebih tinggi. Manajer yang mempunyai persepsi bahwa dirinya inovatif akan memberikan kinerja yang lebih baik. Dengan demikian interaksi antara partisipasi anggaran dan persepsi inovasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja. Dalam penelitian ini, akan dilakukan pengujian kembali hubungan tersebut dengan menarik hipotesis sebagai berikut :

H<sub>2</sub> : terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan persepsi inovasi

### Komitmen Organisasi dan Kinerja Manajerial

Nouri dan Parker (1998) dalam Ahmad dan Fatima (2008) menganalisa pengaruh komitmen organisasi dalam hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan kinerja memiliki hubungan positif dan signifikan. Diduga bahwa semakin tinggi komitmen seseorang terhadap organisasinya, akan menimbulkan perasaan memiliki organisasi. Perasaan memiliki inilah yang membuat manajer memberikan hasil kerja yang positif dan kinerja yang lebih baik. Dalam penelitian ini, akan dilakukan pengujian kembali hubungan tersebut dengan menarik hipotesis sebagai berikut :

H<sub>3</sub> : terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan kinerja manajerial

### Persepsi Inovasi dan Kinerja Manajerial

Subramaniam dan Ashkanasy (2001) dalam Ahmad dan Fatima (2008) mengemukakan adanya interaksi antara partisipasi anggaran, persepsi inovasi, dan *attention to detail* akan menyebabkan meningkatnya kinerja manajerial. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa manajer yang memiliki persepsi inovasi yang tinggi akan lebih inovatif dan kreatif dalam menjalankan pekerjaannya sehingga kinerja akan meningkat. Persepsi inovasi manajer menggambarkan sejauh mana manajer merasa bahwa dirinya inovatif. Mereka akan lebih termotivasi kerja ketika ide dan gagasannya diterima dalam organisasi. Hal itu akan meningkatkan motivasi mereka untuk terus meningkatkan kinerja. Sehingga manajer yang memiliki persepsi inovasi yang baik akan memiliki kinerja yang baik pula. Dalam penelitian ini, akan dilakukan pengujian kembali hubungan tersebut dengan menarik hipotesis sebagai berikut :

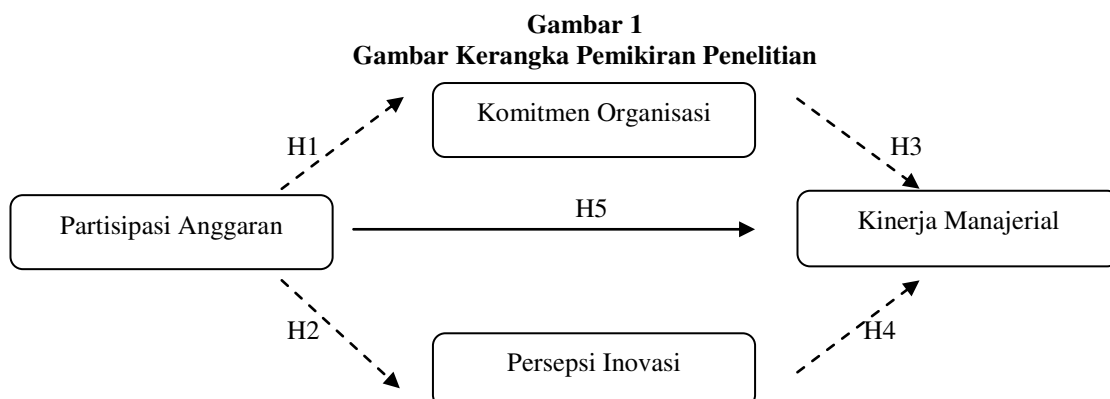
H<sub>4</sub> : terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi inovasi dan kinerja manajerial.

### Partisipasi anggaran dan Kinerja Manajerial

Supriyono (2004) mengungkapkan bahwa di Indonesia, hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajer mempunyai hubungan positif secara signifikan. Kinerja manajerial diartikan sebagai kinerja individu dalam kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi (Mahoney, 1963) dalam Nurcahyani (2010). Hal tersebut sejalan dengan teori motivasi yang menyebutkan bahwa seseorang bertindak karena adanya motivasi dari dalam dirinya untuk memenuhi kebutuhan. Manajer yang dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran mempunyai kesempatan untuk menyumbangkan ide dan pengetahuannya, sehingga kebutuhan untuk aktualisasi diri terpenuhi. Dalam penelitian ini, akan dilakukan pengujian kembali hubungan tersebut dengan menarik hipotesis sebagai berikut :

H<sub>5</sub> : terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial

Dengan demikian, kerangka pemikiran penelitian ini digambarkan dalam gambar 1 sebagai berikut:



## METODE PENELITIAN

### Variabel Penelitian

Secara umum variabel dalam penelitian ini dibedakan menjadi tiga kategori yaitu variabel independen, variabel dependen, dan variabel antara/ *intervening*. Variabel independen dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran, variabel dependennya adalah kinerja manajerial, sedangkan variabel antara dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi dan persepsi inovasi.

Partisipasi anggaran menggambarkan keterlibatan seseorang dalam proses perencanaan penggunaan sumber daya pada aktivitas suatu organisasi. Pengukuran partisipasi anggaran menggunakan instrumen daftar pertanyaan yang dikembangkan oleh Milani (1975). Pertanyaan ini terdiri dari enam *item* yang terkait dengan partisipasi responden pada penyusunan anggaran. Variabel partisipasi anggaran dalam penelitian ini merupakan variabel konstruk yaitu variabel yang tidak dapat diukur secara langsung. Oleh karenanya, variabel ini diukur oleh indikator-indikator yaitu pertanyaan dalam bentuk skala *Likert* (Ghozali, 2007). Jawaban responden didesain menggunakan skala *Likert* dengan alternatif jawaban dari satu sampai dengan tujuh untuk setiap pertanyaan. Alternatif jawaban 1 menunjukkan partisipasi yang rendah sedangkan alternatif jawaban 7 berarti memiliki partisipasi tinggi.

Kinerja manajerial merupakan hasil evaluasi terhadap aktivitas manajerial yang efektif yang dilakukan melalui atasan langsung, rekan kerja, diri sendiri, dan bawahan dalam organisasinya. Pengukuran kinerja manajerial dalam penelitian ini menggunakan instrumen pertanyaan yang dikembangkan oleh Mahoney *et al.* (1965). Pertanyaan ini terdiri dari delapan *item* pertanyaan yang terkait dengan dimensi kinerja. Jawaban pertanyaan didesain dengan menggunakan skala *Likert* tujuh poin pada setiap pertanyaan.

Komitmen organisasi menggambarkan keadaan dimana seseorang memiliki perasaan keterikatan, perasaan memiliki organisasi sehingga akan mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadinya. Komitmen organisasi diukur menggunakan instrumen pertanyaan yang dikembangkan oleh Mowday *et al.*, dan digunakan oleh Nouri and Parker (1996, 1998). Pertanyaan ini terdiri dari sembilan *item* pertanyaan berkaitan dengan komitmen organisasi, dan jawaban pertanyaan ini didesain menggunakan tujuh skala *Likert* dengan rentang angka 1 yang berarti sangat tidak setuju, sampai dengan angka 7 yang berarti sangat setuju.

Persepsi inovasi adalah gambaran seberapa jauh perasaan seseorang menganggap dirinya merupakan seorang yang inovatif dalam organisasinya. Pengukuran persepsi inovasi manajer menggunakan daftar enam *item* pertanyaan yang diadaptasi dari penelitian O'Reilly *et al.* (1991) serta Windsor dan Ashkanasy (1996). Jawaban didesain menggunakan skala *Likert* satu sampai dengan lima. Jawaban satu menunjukkan tidak sama sekali sedangkan jawaban lima berarti menunjukkan tingkat persepsi inovasi yang besar.

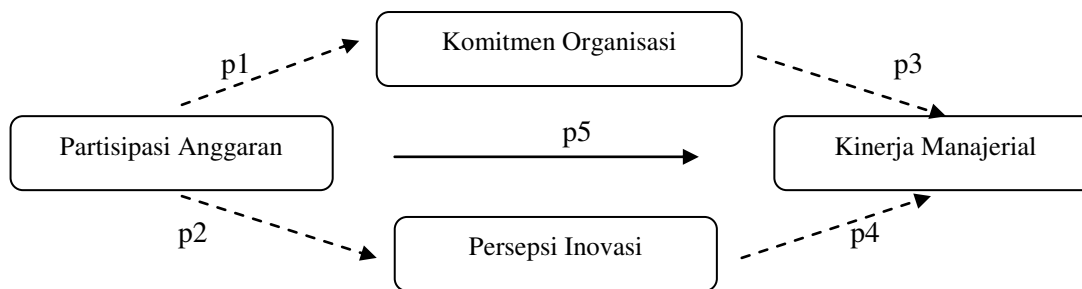
### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah para pejabat eselon IV pada unit kerja vertikal lingkup Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang paling berperan dalam penyusunan anggaran. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*. Metode *purposive sampling* merupakan metode pengambilan sampel yang terbatas pada jenis orang tertentu yang dapat memberikan informasi sesuai dengan kriteria yang ditentukan dalam penelitian (Sekaran, 2003). Kriteria pemilihan sampel adalah para pejabat eselon IV yang paling berperan dalam proses penyusunan anggaran, dan telah menjabat sebagai Kepala Subbagian Umum/ Kepala Subbagian Tata Usaha dan Rumah Tangga/ Kepala Subbagian Tata Usaha/ Kepala Subbagian Pengadaan dan Rumah Tangga, minimal selama 9 bulan, yaitu pada periode pada bulan 1 Januari 2014 sampai dengan 31 September 2014.

### Alat analisis

Alat analisis statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis *path* (analisis jalur). Analisis *path* adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan (Ghozali, 2006). Dalam gambar 2 berikut ini ditunjukkan diagram *path* yang digunakan.

**Gambar 2**  
**Diagram *Path* Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui**  
**Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi sebagai Variabel *Intervening***



Anak panah dalam diagram *path* di atas menggambarkan hubungan kausalitas antar variabel. Setiap nilai *p* menggambarkan jalur dan koefisien *path*. Nilai koefisien *path* tersebut dihitung dengan menggunakan analisis regresi (Ghozali, 2006). Sebelum dilakukan analisis *path* ini, dilakukan regresi terhadap 3 persamaan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Y_{KO} &= b_0 + b_{PA}X_{PA} + e_1 \dots \dots \dots \text{Persamaan Regresi 1} \\
 Y_{PI} &= b_0 + b_{PA}X_{PA} + e_2 \dots \dots \dots \text{Persamaan Regresi 2} \\
 Y_{KM} &= b_0 + b_{PA}X_{PA} + b_{KO}X_{KO} + b_{PI}X_{PI} + e_3 \dots \dots \dots \text{Persamaan Regresi 3}
 \end{aligned}$$

Keterangan:

- $Y_{PA}$  = Partisipasi Anggaran
- $Y_{KO}$  = Komitmen Organisasi
- $Y_{PI}$  = Persepsi Inovasi
- $Y_{KM}$  = Kinerja Manajerial
- $b_{PA}$  = *Intercept* Partisipasi Anggaran
- $b_{KO}$  = *Intercept* Komitmen Organisasi
- $b_{PI}$  = *Intercept* Persepsi Inovasi
- $b_{KM}$  = *Intercept* Kinerja Manajerial
- $e_1$  = Residual Komitmen Organisasi
- $e_2$  = Residual Persepsi Inovasi
- $e_3$  = Residual Kinerja Manajerial

Hipotesis diterima apabila hasil regresi menunjukkan tingkat signifikansi di bawah 0,05 ( $p < 0,05$ ), dan hipotesis akan ditolak jika hasil regresi menunjukkan signifikansi di atas 0,05 ( $p > 0,05$ ) (Ghozali, 2006). Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial baik secara langsung maupun tidak langsung dijelaskan sebagai berikut:

Pengaruh langsung	PA-KM	= $p_5$
Pengaruh tidak langsung	PA-KO-KM	= $p_1 \times p_3$
	PA-PI-KM	= $p_2 \times p_4$
Total pengaruh (korelasi PA-KM)		= $p_5 + (p_1 \times p_3) + (p_2 \times p_4)$

## Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif, uji kualitas data, uji asumsi klasik. Analisis statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum atau deskripsi mengenai variabel yang diperoleh dari jawaban para responden. Uji kualitas data dilakukan untuk mengetahui seberapa besar tingkat konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen penelitian. Uji asumsi klasik digunakan untuk menguji baik atau tidaknya model regresi tersebut, yaitu bahwa analisis regresi bebas dari asumsi klasik seperti normalitas, multikolonieritas dan heteroskedastisitas

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kuesioner yang telah dibagikan via pos sebanyak 207 buah. Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah 113 orang dan keseluruhan kuesioner yang dikembalikan telah diisi



lengkap sehingga dapat digunakan dalam analisis data. Dengan demikian, tingkat *response rate* pada penelitian ini adalah sebesar 54,59 persen.

### Analisis Statistik Deskriptif

Pada tabel 1 di bawah ini disajikan statistik deskriptif dari variabel-variabel penelitian yaitu partisipasi anggaran (PA), komitmen organisasi (KO), persepsi inovasi (PI) dan kinerja manajerial (KM) dalam tabel. Statistik deskriptif yang disajikan antara lain kisaran teoritis dan sesungguhnya, rata-rata standar deviasi.

**Tabel 1**  
**Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

Variabel	Teoritis		Sesungguhnya		Std. Dev
	Kisaran	Mean	Kisaran	Mean	
PA	6-42	24	17-42	33,08	5,497
KO	9-63	36	31-63	53,08	6,723
PI	6-30	18	15-30	22,47	3,407
KM	8-56	32	32-56	48,89	6,130

Berdasarkan tabel 1 di atas, seluruh variabel mempunyai kisaran sesungguhnya di atas nilai rata-rata kisaran teoritis. Hal tersebut mengindikasikan bahwa tingkat partisipasi anggaran (PA), komitmen organisasi (KO), persepsi inovasi (PI) dan kinerja manajerial (KM) berada pada level tinggi. Selain itu, standar deviasi yang relatif rendah menunjukkan bahwa variasi jawaban yang diberikan responden untuk pengukuran variabel ini relatif kecil.

### Uji Kualitas Data dan Asumsi Klasik

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan telah valid dan reliabel. Korelasi antara masing-masing indikator/item untuk variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi, persepsi inovasi dan kinerja manajerial signifikan pada level 0,01. Nilai *cronbach alpha* seluruhnya > 0,60, yaitu 0,859 untuk variabel partisipasi anggaran, 0,851 untuk komitmen organisasi, 0,801 untuk persepsi inovasi, dan 0,862 untuk kinerja manajerial.

Hasil uji asumsi klasik menunjukkan bahwa semua data berdistribusi normal serta model regresi terbebas dari multikolinearitas dan heteroskedastisitas. Hasil uji normalitas menunjukkan nilai *Kolmogorov-Smirnov* untuk semua persamaan regresi signifikan di atas 0,05. Hasil uji multikolonieritas menunjukkan tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari 0,1 dan nilai VIF tidak lebih dari 10. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Hasil menunjukkan tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas. Pada table 2 berikut ini ditampilkan hasil uji normalitas dan multikolinieritas:

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Normalitas dan Multikolinieritas**

Persamaan	Asymp. Sig.	Variabel Independen	Variabel Dependen	Collinerity Statistics	
				Tolerance	VIF
Regresi 1	0,359	PA	KO	1,000	1,000
Regresi 2	0,957	PA	PI	1,000	1,000
Regresi 3	0,356	PA	KM	0,748	1,338
		KO		0,558	1,793
		PI		0,688	1,454

### Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis untuk persamaan regresi 1, 2, 3 dapat dilihat pada tabel 3 berikut ini:

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Persamaan Regresi**

Pers.	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Koefisien Path	t-value	Sig.	F-value	Sig.	Adjusted R Square
Reg. 1	PA	KO	0,280	3,068	0,003	9,413	0,003	0,070
Reg. 2	PA	PI	0,502	6,121	0,000	37,470	0,000	0,246
Reg. 3	PA	KM	0,369	4,043	0,000	17,133	0,000	0,302
	KO PI		0,173 0,161	1,637 1,686	0,104 0,095			

Hipotesis pertama menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi. Pada tabel 3 dapat dilihat hasil uji persamaan regresi 1 yang digunakan untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi menunjukkan nilai t sebesar 3,068 dengan probabilitas signifikansi 0,003. Karena probabilitasnya lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa variabel partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran, maka semakin tinggi pula komitmen organisasi yang dimiliki. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad dan Fatima (2008) yang menjelaskan bahwa partisipasi dalam proses penyusunan anggaran memungkinkan manajer menjadi lebih sejalan dengan tujuan organisasi. Kemudian tujuan dan nilai organisasi tersebut secara tidak langsung diyakini dapat meningkatkan komitmen organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama dapat diterima.

Hipotesis kedua menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan persepsi inovasi. Pada tabel 3 dapat dilihat hasil uji persamaan regresi 2 yang digunakan untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap persepsi inovasi menunjukkan nilai t sebesar 6,121 dengan probabilitas signifikansi 0,000. Karena probabilitasnya lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa variabel partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi inovasi. Hal tersebut konsisten dengan penelitian yang dilakukan Ahmad dan Fatima (2008) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap persepsi inovasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua dapat diterima.

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa terdapat terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan kinerja manajerial. Pada tabel 3 dapat dilihat hasil uji persamaan regresi 3 yang digunakan untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial menunjukkan nilai t sebesar 1,637 dengan probabilitas signifikansi 0,104. Karena probabilitasnya lebih besar dari 0,05 maka dapat dikatakan variabel komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja manajerial. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad dan Fatima (2008) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini dapat disebabkan kurangnya perhatian dan pengendalian dari atasan terhadap para pejabat struktural dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Penyebab lainnya adalah beban kerja pada unit kerja yang tidak sesuai dengan kapasitas dapat menyebabkan tidak optimalnya kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga ditolak.

Hipotesis keempat menyatakan bahwa terdapat terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi inovasi dan kinerja manajerial. Pada tabel 3 dapat dilihat hasil uji persamaan regresi 3 yang digunakan untuk menganalisis pengaruh persepsi inovasi terhadap kinerja manajerial menunjukkan nilai t sebesar 1,686 dengan probabilitas signifikansi 0,095. Karena probabilitasnya lebih besar dari 0,05 maka dapat dikatakan variabel persepsi inovasi tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Ahmad dan Fatima (2008) yang menyatakan bahwa manajer yang memiliki tingkat persepsi inovasi yang tinggi tidak meningkatkan kinerja mereka. Hal ini dapat disebabkan karena inovasi tidak sesuai dengan karakteristik organisasi sektor publik. Perbedaan

dengan organisasi sektor privat yaitu pegawai yang memiliki inovasi dan kreatifitas akan mendapatkan *reward* yang sesuai. *Reward* inilah yang akan meningkatkan motivasi pegawai untuk memberikan kinerja terbaik. Sistem *reward* ini belum diterapkan secara optimal di organisasi sektor publik sehingga kinerja tidak mengalami peningkatan. Penyebab lainnya adalah inovasi dan kreatifitas pada sektor publik lebih terbatas karena dalam pelaksanaan tugas terikat pada suatu produk peraturan dan perundang-undangan yang berlaku, misalnya dalam bentuk Petunjuk Teknis dan Petunjuk Pelaksanaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat ditolak.

Hipotesis kelima menyatakan bahwa terdapat terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Pada tabel 3 dapat dilihat hasil uji persamaan regresi 3 yang digunakan untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial menunjukkan nilai  $t$  sebesar 4,043 dengan probabilitas signifikansi 0,000. Karena probabilitasnya lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan variabel partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Ahmad dan Fatima (2008) yang menyatakan bahwa manajer organisasi sektor publik yang terlibat aktif dalam proses penyusunan anggaran akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Manajer yang memiliki partisipasi anggaran yang tinggi akan lebih memahami tujuan anggaran. Karena kinerja manajer akan dinilai berdasarkan anggaran yang bisa dicapai, manajer akan bersungguh-sungguh dalam penyusunan anggaran dan menyebabkan meningkatnya kinerja manajer tersebut.

### Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

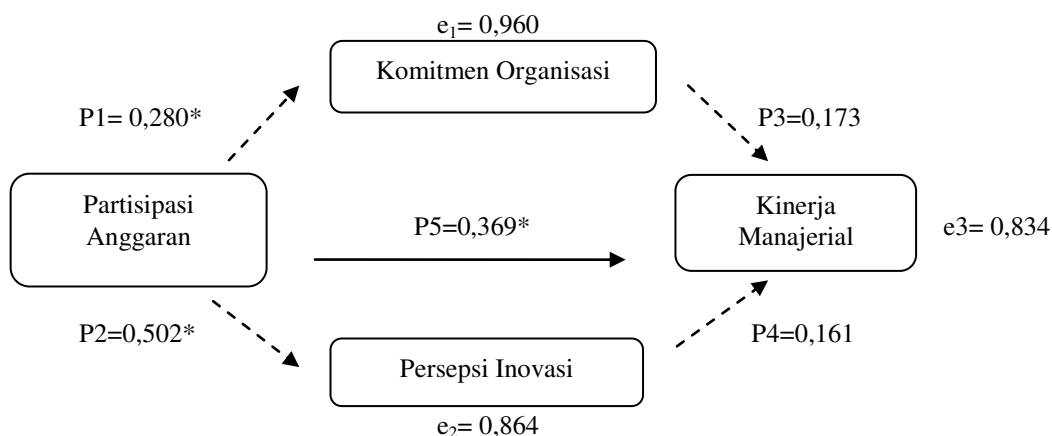
Hasil uji persamaan regresi 1 menghasilkan nilai *standardized* beta untuk pengaruh partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi sebesar 0,280 dan signifikan di bawah 0,05. Nilai *standardized* beta 0,280 tersebut merupakan nilai *path* atau jalur p1.

Hasil uji persamaan regresi 2 memberikan nilai *standardized* beta untuk pengaruh partisipasi anggaran terhadap persepsi inovasi sebesar 0,502 dan signifikan di bawah 0,05. Nilai *standardized* beta 0,502 tersebut merupakan nilai *path* atau jalur p2.

Pada hasil uji persamaan regresi 3 menghasilkan nilai *standardized* beta sebesar 0,369 yang merupakan nilai *path* atau jalur p5 dan signifikan di bawah 0,05; Nilai *standardized* beta 0,173 merupakan nilai *path* atau jalur p3 dan tidak signifikan di bawah 0,05; dan nilai *standardized* beta 0,161 merupakan nilai *path* atau jalur p4 dan tidak signifikan di bawah 0,05. Besarnya nilai  $e_1 = \sqrt{1-0,078} = 0,960$ ; besarnya nilai  $e_2 = \sqrt{1-0,252} = 0,864$ ; besarnya nilai  $e_3 = \sqrt{1-0,302} = 0,834$

Hasil analisis *path* tersebut menunjukkan bahwa pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan persepsi inovasi tidak terbukti. Tampilan gambar 3 di bawah ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh tidak langsung dari variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial baik melalui komitmen organisasi maupun persepsi inovasi. Partisipasi anggaran hanya memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja manajerial.

Gambar 3  
Analisis *path*



\*=  $p < 0,05$  (2-tailed)



## KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan Republik Indonesia, dengan melibatkan variabel *intervening*, yaitu komitmen organisasi dan persepsi inovasi. Penelitian ini membuktikan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Dari hasil penelitian ini, dapat diambil kesimpulan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran maka kinerjanya akan semakin meningkat.

Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi. Penelitian ini membuktikan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap komitmen organisasi, sedangkan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi bukan merupakan variabel antara dalam hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui persepsi inovasi. Penelitian ini membuktikan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap persepsi inovasi, sedangkan persepsi inovasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa persepsi inovasi bukan merupakan variabel antara dalam hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Dengan demikian, suatu organisasi diharapkan dapat menerapkan kebijakan yang dapat mengupayakan munculnya kinerja manajerial pegawai yang baik berdasarkan variabel-variabel yang mendahului terwujudnya kinerja manajerial.

## KETERBATASAN DAN SARAN

Penelitian ini tidak lepas dari keterbatasan. Berikut ini adalah beberapa keterbatasan yang perlu diungkapkan sehingga dapat menjadi pertimbangan dalam menginterpretasikan hasilnya. Selain itu, penyajian keterbatasan pada penelitian ini juga dimaksudkan untuk memberi masukan bagi penelitian serupa di masa yang akan datang.

Pertama, populasi penelitian ini hanya terbatas pada para pejabat eselon IV yang paling berperan dalam penyusunan anggaran sehingga kesimpulan dari penelitian ini belum tentu dapat digeneralisasi ke populasi lebih besar. Penelitian berikutnya diharapkan dapat memperluas cakupan populasi dari beberapa organisasi yang lebih besar, tipe responden yang berbeda, dengan variable yang berbeda.

Kedua, pengukuran semua variabel dalam penelitian ini menggunakan jawaban dari pribadi responden. Hal ini menyebabkan pengukuran bersifat subjektif dan dapat mengurangi tingkat objektivitas data

## REFERENSI

- Anthony, Robert N. dan Govindarajan, Vijay. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Brownell, Peter/McInnes, Morris (1986), "Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance". *The Accounting Review*, Vol. 61, No. 4, pp. 587-600.
- Eker, Melek. 2006. "*The Impact of Budget Participation On Managerial Performance Via Organizational Commitment : A Study on the Top 500 Firms In Turkey*". Ankara Üniversitesi SBF Dergisi 64-4.
- Field, A. 2009. *Discovering Statistics Using SPSS Third Edition (and sex and drugs and rock 'n' roll)*. London: SAGE Publication Ltd.
- Ghozali, I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hansen, Don R. dan Marryane M. Mowen. 2004. *Akuntansi Manajemen*, Edisi delapan. Jakarta : Salemba empat.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

- Nurchayani, Kunwaviyah, Muchamad Syafruddin. 2010. "Peran Variabel Komitmen Organisasi dan Inovasi pada Hubungan Penganggaran dan Kinerja: Studi Kasus pada SKPD Kabupaten Magelang". *Jurnal Akuntansi & Auditing*, Vol. 7, No. 1
- Marconi. Ramanauskas, H. and Siegel, Gary. 1989. *Behavioral Accounting*. Cincinnati: South-Western.
- Pedoman Penyusunan Skripsi dan Pelaksanaan Ujian Akhir Program Sarjana Strata Satu (S1) Fakultas Ekonomi. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Republik Indonesia. 2003. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Republik Indonesia. 2012. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 169/PMK.01/2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Ditjen Perbendaharaan. Jakarta.
- Sekaran, U. 2011. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis: Edisi 4, Terj. Kwan Men Yon. 2 Jil.* Jakarta: Salemba Empat.
- Subramaniam, N. and Ashkanasy, N.M. 2001. "The effect of organizational culture perceptions between budgetary participation and managerial job- related outcomes". *Australian Journal of Management*, Vol. 26 No. 1, pp. 35-55
- Robbins, Stephen, P. 2003. *Organizational Behavior* , Tenth Edition, New Jew Jersey : Prentice Hall.
- Supriyono, R.A. 2004. "Pengaruh Variabel *intervening* Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajer di Indonesia". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol.19, No. 3
- Yahya, Mohd Nor., Nik Ahmad, Nik Nazli. and Fatima,A.H. 2008. "Budgetary Participation and Performance: some Malaysian Evidence". *International Journal of Public Sector Management* , Vol. 21, No. 6, pp. 658-673
- Yuen, Desmond. 2007. "Antecedents of budgetary participation: enhancing employee's job performance". *Manajerial Auditing Journal* . Vol. 22 No. 5
- \_\_\_\_\_. "Hasil Survei opini stakeholder terhadap Kementerian Keuangan RI". <http://www.perbendaharaan.go.id/new/?pilih=hal&id=29>, diakses pada 7 Juni 2013.